



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia di definisikan sebagai suatu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat **Hasibuan (2009)**. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk pencapaian tujuan perusahaan.

2.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut **Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2012)** merupakan respon *affectif* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut **Rivai dan Mulyadi (2011)** kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu.

Berdasarkan pendapat **Keith Davis, Wexley, dan Yuki dalam buku Mangkunegara (2009)**, bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti gaji atau upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan.

Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong maka pegawai merasa tidak puas.

Situasi lingkungan pun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang. Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi **Siagian (2009)**.

2.2.1 Faktor-faktor penentu Kepuasan Kerja

Menurut **Munandar (2014)**, faktor-faktor penentu kepuasan kerja meliputi :

1. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

- a. Keragaman keterampilan. Suatu pekerjaan membutuhkan berbagai keterampilan. Hal ini akan berguna agar karyawan tersebut tidak bosan. Para karyawan cenderung akan menyukai posisi yang mana sesuai dengan keterampilannya,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Jati diri tugas (*task identity*). Jati diri nilai ini akan memberikan nilai atau kedudukan penting dalam organisasi. Nilai ini merupakan bentuk penghargaan bagi para anggota organisasi, misalnya penentuan jabatan.
 - c. Tugas yang penting. Para karyawan akan memiliki rasa kepuasan kerja apabila ia merasa memiliki tugas yang penting dan membuatnya pekerjaan itu menjadi berarti.
 - d. Otonomi. Otonomi merupakan hak yang diberikan kepada karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan mengambil suatu keputusan. Otonomi ini diharapkan akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan.
 - e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan kepuasan kerja. Pemberian balikan ini biasanya berupa evaluasi kerja yang merupakan bentuk perhatian atasan kepada bawahan.
2. Ciri-ciri ekstrinsik pekerjaan
- a. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*Equitable reward*). Setiap karyawan yang melaksanakan tugasnya akan diberikan gaji/imbalan. Akan tetapi tidak semua orang menjadikan gaji sebagai tujuan yang paling utama dalam bekerja. Banyak orang yang bersedia menerima gaji sedikit di tempat yang mereka sukai. Apabila gaji/upah disesuaikan dengan pekerjaannya, tingkat kompetensi yang dimiliki, serta standar gaji/upah yang telah berlaku maka kepuasan kerja akan diperoleh.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. **Penyeliaan.** Pemimpin yang ideal akan mampu menjaga kepuasan kerja para karyawannya. Salah satunya adalah dengan cara melakukan penyeliaan. Penyeliaan (*supervise*) merupakan suatu bantuan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan, jika dalam suatu pekerjaan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan, bawahan mengalami kesulitan.
- c. **Rekan-rekan sejawat yang menunjang.** Tugas dari setiap pekerjaan ini menuntut adanya interaksi diantara sesama rekan sepekerjaan. Selain itu, sebagai karyawan juga dapat menciptakan suasana kinerja yang ideal, sehingga dapat terjalin hubungan yang harmonis demi tercapainya tujuan dari pekerjaannya.
- d. **Kondisi kerja yang menunjang.** Karyawan membutuhkan kondisi kerja yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerjanya, seperti kebutuhan fisik yang terpenuhi misalnya ruangan kerja yang nyaman dan menyenangkan.

Menurut **Robbins dan Judge (2009)** faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

- a. **Otonomi dan kebebasan.** Otonomi merupakan hak yang diberikan kepada karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan mengambil suatu keputusan. Otonomi diharapkan akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan.
- b. **Kesempatan pengembangan karir.** Dengan adanya pengembangan karir membuat para karyawan termotivasi untuk giat bekerja dan merasa puas akan pekerjaannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Kompensasi/gaji. Setiap karyawan melaksanakan tugasnya akan diberikan kompensasi atau gaji. Akan tetapi, tidak semua orang menjadikan gaji sebagai tujuan yang paling utama dalam bekerja. Apabila kompensasi/gaji disesuaikan dengan pekerjaannya, tingkat kompetensi yang dimiliki, serta standar gaji telah berlaku maka kepuasan kerja akan diperoleh.
- d. Komunikasi antara karyawan dan manajemen. Komunikasi yang baik dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya, dapat menunjang kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.
- e. Perasaan aman di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan yang dapat memberikan akses-akses yang dapat menunjang kepuasan kerja karyawan. Dengan penerangan, suhu udara, kebisingan, pewarnaan gedung, keamanan bekerja serta ruang gerak yang baik maka akan memberikan semangat tersendiri bagi karyawan.
- f. Keberartian pekerjaan. Para karyawan akan memiliki kepuasan kerja apabila ia merasa memiliki tugas yang penting dan membuatnya pekerjaan itu berarti.
- g. Budaya perusahaan secara keseluruhan. Budaya merupakan suatu nilai, norma-norma, kepercayaan, asumsi, dan kebiasaan organisasi yang diterapkan dalam aktifitas organisasi. Dengan adanya budaya perusahaan yang kondusif maka tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat.
- h. Kepemimpinan/hubungan atasan dan bawahan. Hubungan seorang pemimpin dengan para karyawannya juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- i. Pekerjaan itu sendiri. Dengan adanya nilai dalam bentuk penghargaan bagi para anggota organisasi misalnya penentuan jabatan maka memberikan suatu tanggung jawab tersendiri bagi para karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan nya.
- j. Keberagaman pekerjaan. Pekerjaan yang bermacam-macam yang membutuhkan banyak keterampilan akan berguna bagi karyawan. Karena dengan banyak nya keterampilan maka para karyawan memiliki keahlian yang lebih banyak didapat dan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Adapun menurut **Nuraini (2013)** faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti :

- a. Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Untuk tercapainya hal tersebut ada diantara para karyawan yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

- b. Perlakuan yang adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungannya dengan upah, tetapi juga dalam hal-hal lain, untuk dapat menciptakan persepsi yang sama antara atasan dengan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya maka perlu diadakan komunikasi yang terbuka antara mereka.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Ketenangan bekerja

Setiap karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya, tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

d. Perasaan diakui

Pada setiap karyawan terdapat perasaan ingin diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.

e. Penghargaan atas hasil kerja

Para karyawan menginginkan agar hasil karyanya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan segiat-giatnya.

f. Penyalur perasaan

Perasaan tertentu yang menghinggapi para karyawan bisa menghambat gairah kerja. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut

Hasibuan (2005) sebagai berikut :

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- g. Sikap pekerja monoton atau tidak

2.2.2 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara. **Robbins dan Judge (2009)** menerangkan ada respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif, destruktif dan aktif, pasif dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. *Exit*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- b. *Voice*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktifitas perserikatan.
- c. *Loyalty*, ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

2.3 Pengertian Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut **Nitisemito dalam Nuraini (2013)** lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lingkungan kerja menurut **Rivai (2006)** adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan. Menurut **Nitisemito (2008)** lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, misalnya kebersihan, musik, dan lain-lain.

Menurut **Sedarmayati (2011)** lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perserorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di dalam dan di luar perusahaan, yang mempunyai pengaruh atas pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pada umumnya lingkungan tidak dapat dikuasai oleh perusahaan sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Kemudian dapat dipahami bahwa lingkungan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap kebiasaan-kebiasaan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Apabila lingkungan kerja yang ada di sekitar karyawan baik, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Tetapi, apabila lingkungan kerja yang ada di sekeliling karyawan buruk maka akan menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut **Sedarmayanti (2009)** indikator yang mendukung lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

a. Penerangan

Berjalannya suatu perusahaan tak luput dari adanya faktor penerangan, begitu pula untuk menunjang kondisi kerja penerangan memberikan arti yang sangat penting salah satu faktor yang penting dari lingkungan kerja yang dapat memberikan semangat dalam bekerja adalah penerangan yang baik. Karyawan yang terlambat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketegangan mata yang disertai dengan kelelahan mental, perasaan marah dan gangguan fisik lainnya. Dalam hal penerangan disini tidak hanya terbatas pada penerangan listrik, tetapi juga penerangan matahari. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan produktivitas. Hal ini di sebabkan karna penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para karyawan dalam melakukan aktivitas.

b. Suhu Udara

Lingkungan kerja dapat dirasakan nyaman manakala ditunjang oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang memberikan andil adalah suhu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuan sehingga menciptakan hasil yang optimal. Selain suhu udara, sirkulasi udara di tempat kerja perlu diperhatikan juga. Bila sirkulasi udarabaik maka karyawan tidak akan ragu untuk melakukan pekerjaanya.

c. Bising

Untuk meningkatkan produktivitas suara yang mengganggu perlu dikurangi. Bunyi bising dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja, untuk itu suara ribut harus diusahakan berkurang. Turunnya konsentrasi karena ditimbulkan oleh suara bising dapat berdampak pada meningkatnya stress karyawan.

d. Penggunaan Warna

Warna ruangan memiliki pengaruh gairah kerja dan semangat para karyawan. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada para karyawan karena warna memiliki pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, ceria atau sumpek dan lain-lain.

e. Ruang Gerak

Tata ruang kerja yang baik adalah tata ruang kerja yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

karyawan yang bekerja didalamnya. Barang-barang yang diperlakukan dalam ruangan kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan gangguan terhadap para karyawan. Ruang kerja hendak nya *didesain* sedemikian rupa sehingga memberikan kesan nyaman bagi para karyawan. Untuk itu ruangan kerja harus ditata mengacu kepada aliran kerja sehingga meningkatkan efisien dan memudahkan koordinasi antar para karyawan. Perusahaan yang baik akan selalu menyediakan berbagai sarana yang memadai, hal ini dimaksudkan agar para karyawan merasa senang dan betah diruangan kerja.

f. Keamanan Bekerja

Keamanan yang diciptakan suatu perusahaan akan mewujudkan pemeliharaan karyawan dengan baik, namun keamanan bekerja ini tidak bisa diciptakan oleh pimpinan perusahaan. Keamanan bekerja akan tercipta bila semua elemen yang ada diperusahaan secara bahu membahu menciptakan kondisi keamanan yang stabil. Keamanan kerja untuk sebuah kantor memang harus diperlihatkan baik itu untuk keamanan terhadap peralatan yang digunakan dan keamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang-orang yang berniat jahat dan ruangan kerja yang amandari aktivitas tamu dan pergerakan umum.

Lingkungan kerja yang baik dan bersih, cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan diharapkan akan memberi semangat tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Tetapi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lingkungan kerja yang buruk, gelap dan lembap akan menimbulkan kelelahan dan menurunkan semangat dan produktivitas dalam bekerja.

Selain itu ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif menurut **Gie dalam Nuraini (2013)** adalah :

a. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup dan memancar dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan atau pegawai, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat, lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

b. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

c. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara.

d. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras pada ruangan yang khusus

sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

2.4 Pengertian Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya

Budaya (*Culture*) berasal dari perkataan lain *colere* yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan dan mengembangkan terutama mengolah. Menurut **Ivancevich dalam Noor (2013)** budaya merupakan simbol, bahasa, ideologi, ritual dan mitos. Sedangkan menurut **Edward Taylor dalam Sobirin (2007)** budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral hukum, adat kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bahan dari sebuah masyarakat.

2.4.2 Pengertian Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon*, yang berarti alat atau instrument. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Menurut **J. Bernard dalam Pabundu Tika (2006)** organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang terkoordinasikan secara sadar. Sedangkan menurut **Robbins dalam Sobirin (2007)** organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur dan didirikan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.4.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai, norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. **Robbins dalam Sopiah (2008)** berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya.

Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku didalam organisasi **Sobirin(2007)**.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak **Robbins(2010)**.

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Menurut **Wirawan (2007)** budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Definisi budaya organisasi diatas berisi sejumlah kata kunci yang memerlukan penjelasan.

- 1. Isi budaya organisasi.** Isi budaya organisasi terdiri atas beragam jenis, seperti dilukiskan dalam Tabel. 2.1. Isi budaya organisasi ada yang dapat diindra dengan mudah seperti artefak dan ada yang sukar diindra seperti nilai-nilai, norma, asumsi, dan filsafat organisasi. Isi budaya organisasi besar dan kompleks lebih banyak daripada isi budaya organisasi kecil dan sederhana.
- 2. Sosialisasi.** Budaya organisasi disosialisasikan atau didifusikan dan diajarkan kepada setiap anggota organisasi baru. Isi budaya organisasi diperkenalkan dan diajarkan serta diterapkan dalam kegiatan organisasi. Mereka yang ingin menjadi anggota organisasi wajib memahami, merasa memiliki, dan menerapkannya dalam prilakunya. Anggota organisasi yang melanggar akan dikenai sanksi. Misalnya anggota organisasi wajib melaksanakan kode etik organisasi. Agar setiap anggota organisasi norma kode etik, di sejumlah organisasi diawasi pelaksanaannya oleh direktur kode etik.
- 3. Memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi.** Ketika melaksanakan tugasnya, anggota organisasi mempunyai pola pikir, sikap, dan perilaku tertentu. Semua hal tersebut dibimbing oleh norma, nilai-nilai, dan kode etik organisasi. Misalnya budaya organisasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memengaruhi cara berbicara, menghormat, melayani klien, berpakaian, memproduksi produk dan sebagainya.

Tabel 2.1 Dimensi Isi Budaya Organisasi

Isi budaya organisasi	
1. Artefak	1. Kode etik
2. Simbol-simbol	2. <i>Dress code</i>
3. Bahasa/jargon	3. Pahlawan
4. Seni/arsitektur bangunan	4. Sejarah
5. Kepercayaan	5. Ritual/upacara/ seremoni
6. Filsafat organisasi	6. Sumpah/ janji
7. Norma	7. Cara berkomunikasi
8. Nilai-nilai	8. Cara menghormati
9. Pola perilaku	9. Teknologi
10. Cara melakukan sesuatu	10. Produk organisasi
11. Adat istiadat	11. Struktur organisasi dan birokrasi
12. Kebiasaan	12. Pola hubungan antara anggota organisasi: atasan dengan bawahan, antara teman sekerja.
13. Harapan	
14. Etos kerja	

4. **Dikembangkan dalam waktu yang lama.** Budaya organisasi dikembangkan pertama kalinya oleh pendiri organisasi ketika mendirikan organisasi.

2.4.4 Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam organisasi dan mendapat perhatian khusus dalam manajemen organisasi. **Wirawan (2007)** mengemukakan peran budaya organisasi antara lain :

1. **Identitas organisasi.** Budaya organisasi menggambarkan satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengordinasi anggota organisasi. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Isi budaya organisasi mengontrol apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.
3. Reduksi konflik. Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya. Misalnya dalam budaya organisasi yang demokratis, musyawarah untuk mencapai mufakat atau *voting*.
4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana cara mencapainya.
6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

7. Motivasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.
9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. **Richard L. Gardner dalam Wirawan (2007)** bahwa faktor-faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
10. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

2.4.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut **Robbins dalam Pabundu Tika (2010)** menyatakan ada sepuluh karakteristik budaya organisasi yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya yaitu :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9. Toleransi terhadap konflik

Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.4.6 Fungsi Budaya Organisasi

Sedangkan menurut **Pabundu Tika (2010)** fungsi utama dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

5. Sebagai integrator

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru dan dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

6. Membentuk perilaku bagi para karyawan

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi

Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam organisasi.

10. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

2.4.7 Indikator Budaya Organisasi

Menurut **Umar (2008)** yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu :

1. Inisiatif individu, keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tingkat tanggung jawab dan kebebasan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Toleransi terhadap tindakanyang beresiko, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
3. Arah, kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Integrasi, upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan manajemen, para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

2.5 Pengertian Kepemimpinan

Pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi atau perusahaan ditentukan oleh orang-orang yang disertai wewenang memimpin dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi tertentu juga melihat keadaan lingkungan.

Menurut **Siswanto (2006)** Kepemimpinan adalah sifat dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktifitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut **Robbins (2006)** mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Menurut **Rivai dan Mulyadi (2011)** definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Sedangkan menurut **Munandar (2014)** kepemimpinan merupakan pengertian yang meliputi segala macam situasi yang dinamis yang berisi:

- a. Seorang manajer sebagai pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memimpin.
- b. Bawahan yang dipimpin, yang membantu manajer sesuai dengan tugas mereka masing-masing.
- c. Tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh manajer bersama-sama dengan bawahannya.

Menurut **Ivancevich dalam Noor (2013)** bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan, ini artinya individu tidak harus menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas meskipun berbeda-beda tetapi memiliki maksud yang sama yaitu kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain menuju pencapaian tertentu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.5.1 Kualifikasi Kepemimpinan

Menurut **Siswanto (2006)** kualifikasi kepemimpinan memungkinkan seorang manajer memainkan peranannya dalam menopang kondisi yang ada meliputi:

a. Watak dan Kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang manajer harus memiliki watak dan kepribadian yang terpuji. Manajer adalah cerminan bawahan. Dan ia adalah sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.

b. Prakarsa yang tinggi

Seorang pemimpin hendaknya seorang *self starter*, memiliki inisiatif sendiri. Ia mengajukan gagasan dan bersedia menanggung resiko kegagalan bersamaan dengan adanya kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

c. Hasrat melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan, mendengarkan pendapat mereka, berkeinginan membantu, serta menimbulkan dan mengembangkan keterampilan agar karir mereka meningkat.

d. Sadar dan paham kondisi lingkungan

Seorang manajer tidak hanya menyadari mengenai apa yang sedang terjadi di sekitar nya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi lingkungan tersebut untuk kepentingan organisasi dan para bawahannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e. Intelegensi yang tinggi

Seorang manajer harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisis permasalahan dengan efektif, belajar dengan cepat dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali suatu ilmu pengetahuan.

f. Berorientasi ke masa depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal mengenai kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat memengaruhi organisasi yang dikelola para bawahan yang terorganisir.

g. Sikap terbuka dan lugas

Seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka. Ia harus sanggup mempertimbangkan fakta dan inovasi yang baru. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja baru yang dipandang mampu memberi nilai guna efisien dan efektif bagi organisasi yang dipimpinnya.

h. Widiasuara yang efektif

Seorang manajer adalah penyampai berita kepada orang lain. Vertikal ke bawah untuk memberikan instruksi dan perintah kepada bawahan dan horizontal kepada pihak-pihak yang memiliki transaksi dengan organisasi. Keterampilan memainkan peran dalam hal ini sangat membantu efektivitas organisasi yang dipimpinnya.

Sedangkan menurut **Kartini Kartono (2006)** dalam menjalankan roda kepemimpinan ada beberapa syarat kepemimpinan yaitu :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

2.5.2 Teori Kepemimpinan

Menurut **Robbins (2006)** teori pemimpin terdiri dari :

1. Teori Ciri Kepribadian / Sifat

Teori ini mengkaji ciri-ciri dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Enam karakter yang membedakan pemimpin dengan bukan pemimpin adalah ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran, integrasi, kepercayaan diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dengan teori ini disimpulkan bahwa sejumlah ciri meningkatkan kemungkinan sukses sebagai pemimpin, tetapi tidak satu pun karakter itu menjamin kesuksesan.

2. Teori Perilaku

Teori perilaku merupakan teori yang mengemukakan bahwa perilaku khusus membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Teori perilaku terdiri dari teori penelitian diantaranya :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

1. Penelitian Universitas Negeri Ohio

Teori-teori perilaku yang menyeluruh dan paling banyak ditiru dihasilkan dari penelitian yang dimulai di Universitas Negeri Ohio. Dalam teori ini ada dua dimensi yang secara hakiki menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan, kedua dimensi tersebut ialah :

a. Struktur prakarsa

Tingkat dimana pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur perannya dan peran para anak buahnya dalam mengupayakan pencapaian sasaran.

b. Pertimbangan

Tingkat dimana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, penghormatan terhadap gagasan bawahan dan menghargai perasaan mereka.

2. Penelitian Universitas Michigan

Kelompok Michigan juga menghasilkan dimensi perilaku kepemimpinan diantaranya :

a. Pemimpin Berorientasi Karyawan

Pemimpin yang berorientasi karyawan di deskripsikan sebagai menekankan pada hubungan antar manusia, memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Pemimpin Berorientasi Produksi

Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan pada aspek tugas atas pekerjaan tertentu. Perhatian utama adalah pada penyelesaian tugas kelompok dan anggota kelompok merupakan alat untuk mencapai hasil akhir.

Kesimpulan dari penelitian Michigan sangat menitik beratkan kepada pemimpin dengan perilaku berorientasi-karyawan yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja.

3. Penelitian Skandinavia

Dalam penelitian Skandinavia hanya terdapat dua dimensi yang menyangkut hakikat perilaku kepemimpinan. Premis dasar nya adalah bahwa dalam dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menempatkan perilaku yang berorientasi-pengembangan yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mencari ide-ide baru, serta menciptakan dan mengimplementasikan perubahan.

3. Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi memberikan sejumlah pendekatan diantaranya :

a. Model Fiedler

Model kepemimpinan *Fiedler* mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat mana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Teori Situasi *Hersey* dan *Blanchard*

Model teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory-SLT*). Kepemimpinan situasional merupakan teori kontinjensi yang memusatkan perhatian pada kesiapan pengikut.

c. Teori Pertukaran Pemimpin-anggota

Teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader Member Exchange- LMX*) berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin menciptakan kelompok-dalam dan kelompok-luar, dan bawahan dengan status kelompok-dalam akan berkinerja lebih tinggi, memiliki tingkat pengunduran diri lebih rendah, dan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi. Kelompok-dalam tersebut ialah orang-orang yang dipercaya, mendapat perhatian lebih dari pemimpin dan berkemungkinan lebih besar mendapat hak istimewa. Sedangkan kelompok luar yaitu para bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit imbalan yang diinginkan yang dikendalikan oleh pemimpin, dan mendapatkan hubungan atasan-bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal.

d. Model Jalur-Sasaran

Hakikat teori jalur sasaran menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran mereka dan memberikan pengarahan dan dukungan yang perlu untuk menjamin sasaran mereka selaras dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e. Model Partisipasi-pemimpin

Model partisipasi-pemimpin adalah teori kepemimpinan yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

4. Teori Kepemimpinan Modern

Teori kepemimpinan modern terdiri dari empat teori diantaranya ialah :

a. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan karismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

b. Teori Kepemimpinan *Transaksional* lawan *Transformational*

Pemimpin *transaksional* adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan pemimpin *transformational* adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki kharisma.

c. Teori Kognitif Sosial

Teori kognitif sosial memberi sebuah model interaksi antara pemimpin, lingkungan (termasuk bawahan/ pengikut dan variabel tingkat organisasional) dan perilaku itu sendiri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. Teori Substitusi untuk Kepemimpinan

Substitusi digunakan untuk kepemimpinan yang membuat perilaku pemimpin menjadi tidak penting dan berlebihan dan penetralisir yang mencegah pemimpin untuk berperilaku tertentu atau mengubah perilaku.

Dengan banyaknya teori-teori kepemimpinan yang ada, teori Michigan melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang dikaitkan dengan keefektifan kinerja. Ada dua gaya kepemimpinan yang terdapat dalam teori Michigan ini, diantaranya :

a. Pemimpin yang *Job centered*

Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan para karyawan, sehingga para karyawan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan.

b. Pemimpin yang berpusat pada bawahan

Pemimpin mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan adanya perhatian pemimpin terhadap para bawahannya dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok kerja diperusahaan tersebut.

Maka dari itu, untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi maka pemimpin harus berorientasi terhadap karyawan. Dan jika tingkat kepuasan kerja menurun berarti pemimpin berorientasi terhadap produksi, yang mana pemimpin memaksa untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.5.3 Tipe Kepemimpinan Dalam Organisasi

Pentingnya pengenalan berbagai tipe kepemimpinan terletak pada pemahaman ciri-cirinya secara tepat karena ciri-ciri tertentu dapat digunakan pada situasi dan kondisi tertentu dalam menjalankan roda organisasi. Dengan kata lain, agar seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dapat meningkatkan efektifitas pemimpinnya dengan kemampuan tinggi menggunakan gaya yang situasioanal yang artinya gaya yang berbeda pada situasi yang berlainan. Menurut **G.R Terry dalam Siswanto (2006)** sebagai seorang pengembang ilmu manajemen mengemukakan tipe kepemimpinan sebagai berikut :

a. Tipe Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Seorang manajer dalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Intruksi disampaikan secara oral ataupun langsung pribadi disampaikan oleh manajer yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan ini sering dianut oleh perusahaan kecil karena kompleksitas bawahan maupun kegiatannya sangatlah kecil. Akibatnya, pelaksanaanya selain mudah juga sangat efektif dan memang biasa dilakukan tanpa mengalami procedural yang berbelit.

b. Tipe Kepemimpinan Nonpribadi (*Nonpersonal Leadership*)

Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahannya atau menggunakan media non pribadi, baik rencana, intruksi, maupun program penyeliannya. Pada tipe ini, program pendelegasian kekuasaan sangatlah berperan dan harus diaplikasikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Tipe Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Manajer yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh-sungguh, teliti, dan cermat. Manejer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan ketat. Meskipun agak kaku dan segala intruksi nya harus dipatuhi oleh para bawahan, para bawahan tidak berhak mengomentarnya. Karena manajer beranggapan bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi.

d. Tipe Kepemimpinan Demokratis (*Democrative Leadership*)

Pada kepemimpinan yang demokratis, manajer beranggapan bahwa ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan. Oleh karena itu, agar seluruh bawahan merasa turut bertanggung jawab maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi, dan penyeliaan. Setiap individu bawahan merupakan potensi yang berharga dalam usaha merealisasikan tujuan.

e. Tipe Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Kepemimpinan yang paternalistik dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan antara manajer dengan perusahaan. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan, dan prilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

f. Tipe Kepemimpinan Menurut Bakat (*Indigenous Leadership*)

Tipe kepemimpinan menurut bakat biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya sistem persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Pada situasi ini peran bakat sangat menonjol sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin disebabkan adanya faktor keturunan.

2.5.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai suatu cara kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan. cara kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin perusahaan yang satu dengan perusahaan lain tidak ada yang sama.

Adapun fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk mengambil keputusan. Ada empat gaya dalam mengambil keputusan menurut **Hasibuan (2007)** adalah:

- a. Gaya Otokratif, gaya ini mempersyaratkan perilaku direktif dan pada situasi ketika hanya pemimpin yang mengambil keputusan tanpa bantuan pengikut.
- b. Gaya Konsultatif, adalah strategi yang tepat apabila manajer mengenali bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu. Dalam situasi ini strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka, sebelum membuat keputusan final.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Gaya Fasilitatif, merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerja sama mencapai kepuasan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagai dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Gaya Delegatif, digunakan terhadap pengikut yang memiliki tingkat kesiapan yang memiliki pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

2.5.5 Faktor-faktor Kepemimpinan

Menurut **Noor (2013)** faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Peningkatan kompetitif bisnis dan penggunaan sumber daya manusia tepat guna.
- b. Perubahan dalam sistem nilai masyarakat.
- c. Batas standar pendidikan dan pelatihan.
- d. Kemajuan dalam pengetahuan ilmiah dan teknikal.
- e. Perubahan dalam organisasi kerja.
- f. Tekanan tanggung jawab sosial terbesar terhadap karyawan contohnya pola partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas hidup pekerjaan.
- g. Peraturan pemerintah.

2.6 Konsep Islam

2.6.1 Lingkungan Kerja dalam Islam

Dalam Islam pemimpin harus membangun hubungan yang bersifat horizontal. Untuk mencairkan suasana agar kondusif dan menciptakan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

suasana kekeluargaan. Maka ada satu sikap yang sangat baik untuk dibiasakan, yaitu tabassum (tersenyum). Jika dalam lingkungan kerja seorang pemimpin/atasan memiliki wajah yang selalu cemberut dan menunjukkan wajah yang banyak masalah, maka hal tersebut akan memberikan pengaruh terhadap bawahan/karyawan lain, sehingga kondisi dilingkungan kerjanya menjadi kurang nyaman. Oleh karena itu Rasulullah SAW menyebutkan dalam hadits beliau, yang artinya: “*senyummu itu kepada saudaramu, bagimu adalah merupakan sedekah.*” (HR Bukhari dan Muslim).

Selain itu, islam menginginkan para pemeluknya untuk selalu damai dan menjaga komunikasi yang baik. Dengan komunikasi yang baik tersebut diharapkan mampu untuk membangun sebuah kesepahaman dan mencegah terjadinya *mis-communication* diantara para pegawai. Jika terjadi suatu perseteruan dalam lingkungan kerja, maka orang-orang didalamnya haruslah saling mengingatkan dan bermusyawarah untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Maka komunikasi yang dilakukan adalah:

- 1) Tawa Saubihagqi (saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas)
- 2) Tawa Saubis Sobri (saling menasehati atas dasar kesabaran)
- 3) Tawa Saubil Marhamah (saling menasehati atas dasar kasih sayang)

Pandangan Islam terhadap hubungan kekeluargaan ini disebutkan pada surat Al-Hujaraat ayat 10 :



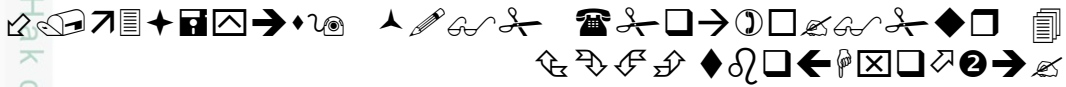


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Artinya : “Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat”.
(QS. Al-Hujurat :10)

2.6.2 Budaya Organisasi dalam Islam

Hal yang sangat penting dan harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik, harus disertai dan ditanamkan dengan nilai-nilai yang diyakini oleh setiap elemen organisasi baik atasan maupun bawahan. Dalam firman Allah dijelaskan tentang bagaimana manusia hidup secara bersama-sama atau kelompok.



Artinya : “Hai manusia, Sesungguhnya kamu Telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemui-Nya”.(Qs. Al-Insyiqoq : 6)

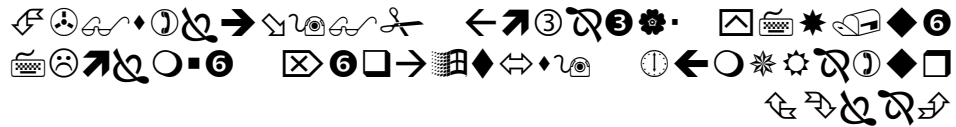
Maksudnya: manusia di dunia Ini baik disadarinya atau tidak adalah dalam perjalanan kepada Tuhannya dan tidak dapat tidak, dia akan menemui Tuhannya untuk menerima pembalasan-Nya dari perbuatannya yang buruk maupun yang baik.

Adapun ayat Al-Quran yang lain yang menjelaskan tentang setiap pekerjaan harus unggul/professional/ menjadi khalifah.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

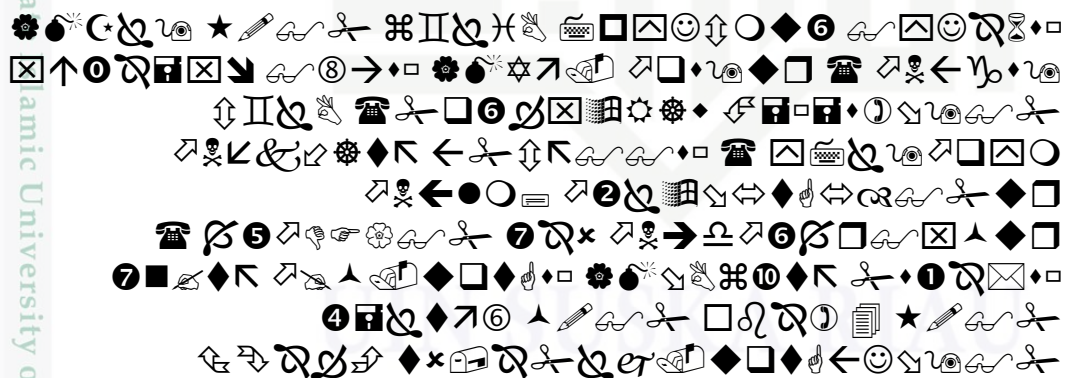
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Artinya : *Dan dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.* (QS. Al-An'am : 165)

2.6.3 Kepemimpinan dalam Islam

Hubungan manusiawi dapat berubah dan berkembang sehingga perwujudan kepemimpinan menjadi bersifat dinamis. Ketaatan / kepatuhan, segan, kepercayaan dan kerja sama selalu dapat dibina dan ditingkatkan melalui hubungan manusiawi (*human relationship*) yang wajar dan efektif. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki sifat kemanusiaan, demokratis, dan mencintai rakyat atau bawahannya, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al-'Imran ayat 159 :



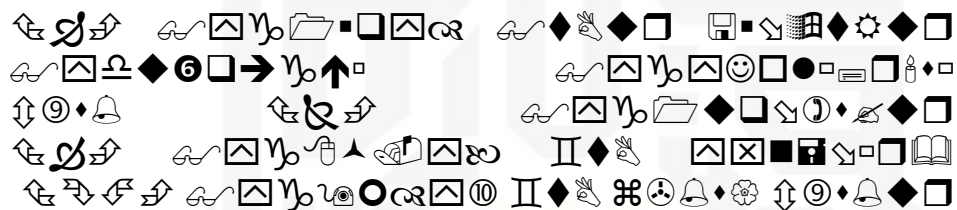
Artinya : *"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada Allah.Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Setiap manusia juga memiliki kelebihan dan kekurangan yang melekat didalam hakikat penciptaannya, Tuhan menciptakan manusia dengan sangat sempurna. Namun, karena manusia jatuh kedalam dosa, sehingga manusia punya kelemahan dan kekurangan. Sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-Syams ayat 7-10 :



Artinya : “Dan jiwa serta penyempurnaannya (ciptaannya). Maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya.Sesungguhnya beruntunglah orang yang mensucikan jiwa itu.Dan Sesungguhnya merugilah orang yang mengotorinya”.(QS. Al- Syams : 7-10)

2.6.4 Kepuasan Kerja dalam Islam

Dalam ajaran islam kepuasan kerja dikaitkan dengan tiga hal yaitu tentang ikhlas, sabar dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar, dan syukur maka akan menciptakan kepuasan kerja tertentu. Namun jika pekerjaan yang di selesaikan tidak dengan rasa ikhlas, sabar, dan syukur maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan pekerjaan yang di kerjakan.

Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat (Q.S Ibrahim ayat 7) :



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

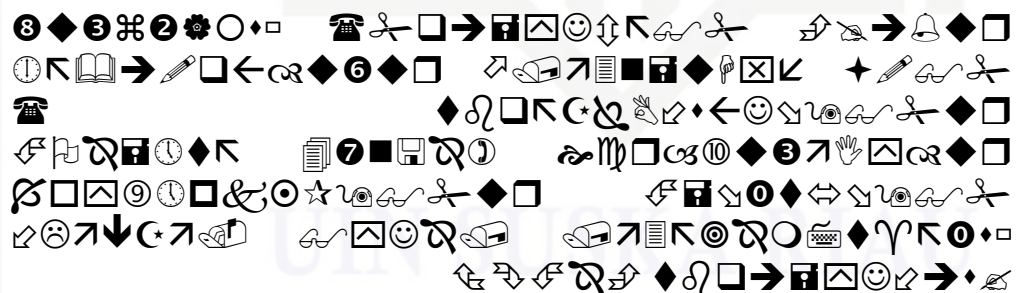
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya : *Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".*

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa apabila kita mensyukuri hasil kerja yang kita dapat dengan ikhlas dan sabar maka Allah akan menambah nikmat hambanya. Namun, jika kita selalu merasa kekurangan atas nikmat yang diperoleh maka Allah akan memberikan terus rasa kekurangan kepada kita. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas.

Kepuasan kerja karyawan sangatlah penting diperhatikan, karena karyawan dapat bekerja secara maksimal apabila kebutuhannya terpenuhi secara baik. Allah dan Rasul-Nya memerintahkan kepada kita untuk mencintai pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Allah berfirman dalam surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi :



Artinya : *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan".*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan adanya perintah Allah Rasul-Nya untuk bekerja, maka tidak ada alasan bagi kita untuk bermalas-malasan. Cintailah pekerjaan yang kamu lakukan dengan sepenuh hati dan lakukanlah pekerjaan itu dengan hati yang ikhlas serta janganlah melakukan pekerjaan itu karena terlalu mengharapkan imbalan atau pujian orang lain.

2.7 Pengaruh Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif akan dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja optimal. Dimana lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan, jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja maka karyawan akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktifitas sehingga waktu kerja yang dipergunakan secara efektif dan optimis akan menciptakan prestasi kerja.

Menurut **O'Really, Chatman and Cadwell dalam Sobirin (2007)** dengan menggunakan metode "*Q-sort*" menyatakan bahwa kecocokan antara seseorang dengan tempat kerja akan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini membuktikan pentingnya memahami kecocokan antara seseorang dengan lingkungan kerjanya.

2.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut **Robbins (2006)** dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, Robbins mengemukakan sebuah model keterkaitan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja yaitu budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, budaya yang lemah akan membawa organisasi kepada kepuasan kerja yang rendah pula.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Sesungguhnya antara kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan terdapat hubungan yang positif, sebagaimana telah dijelaskan oleh **Hasibuan (2007)** menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijakan perusahaan.

Karyawan yang bekerja, apabila pekerjaannya tidak dihargai oleh orang lain atau pimpinannya akan membuat orang tersebut menjadi lemah dan kurang bersemangat dalam menjalankan aktifitasnya. Sehingga karyawan tersebut menjadi malas dan lari dari pekerjaannya untuk mencari orang lain yang bisa menerimanya dan menghargainya. Disinilah letak pentingnya seorang pemimpin agar bisa memahami dan mengetahui keadaan karyawan, agar karyawan bekerja semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas-tugasnya.

2.8 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil pengujian dari para penelitian terdahulu dapat dilihat pada penjabaran berikut :

1. Penelitian **Budi Setiawan (2014)**, yang berjudul “ Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Buana Sinar Lestari Pekanbaru”, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Buana Sinar Lestari Pekanbaru.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Penelitian **Darju Mai Egis (2005)**, yang berjudul “ Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Pekanbaru”, menyatakan bahwa diperoleh hasil t hitung $8,011 > t$ tabel $4,012$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Penelitian **Widya Paramita (2013)**, yang berjudul Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BTN (PERSERO) cabang Bekasi”, menyatakan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BTN (PERSERO) cabang Bekasi.
4. Penelitian **Delima Afriyanti (2015)**, yang berjudul “ Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Suka Fajar (Mitsubishi Motor) Soekarno Hatta Pekanbaru”, menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, begitu pula budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan budaya organisasi menjadi variabel yang lebih dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Suka Fajar (Mitsubishi Motor) Soekarno Hatta Pekanbaru.
5. Penelitian **Heprizal (2013)**, yang berjudul “ Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bumi Mandiri Abadi Pekanbaru”, yang menyatakan bahwa secara parsial variabel

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan secara bersama-sama kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bumi Mandiri Abadi Pekanbaru.

6. Penelitian **Bagus Surya Kurniawan dan Hertiana Iksari (2013)**, yang berjudul “Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Koran PT. Tempo Jateng dan D.I.Yogyakarta”, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara bersama-sama lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.9 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah :

Y : Kepuasan Kerja

X₁ : Lingkungan kerja

X₂ : Budaya organisasi

X₃ : Kepemimpinan

2.10 Konsep Operasional Variabel

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Variabel-variabel yang akan didefenisi adalah semi variabel yang terkandung dalam hipotesis, yang bertujuan untuk memudahkan membuat kuisioner. Adapun konsep operasional variabel pada peneliti ini adalah sebagai berikut :



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

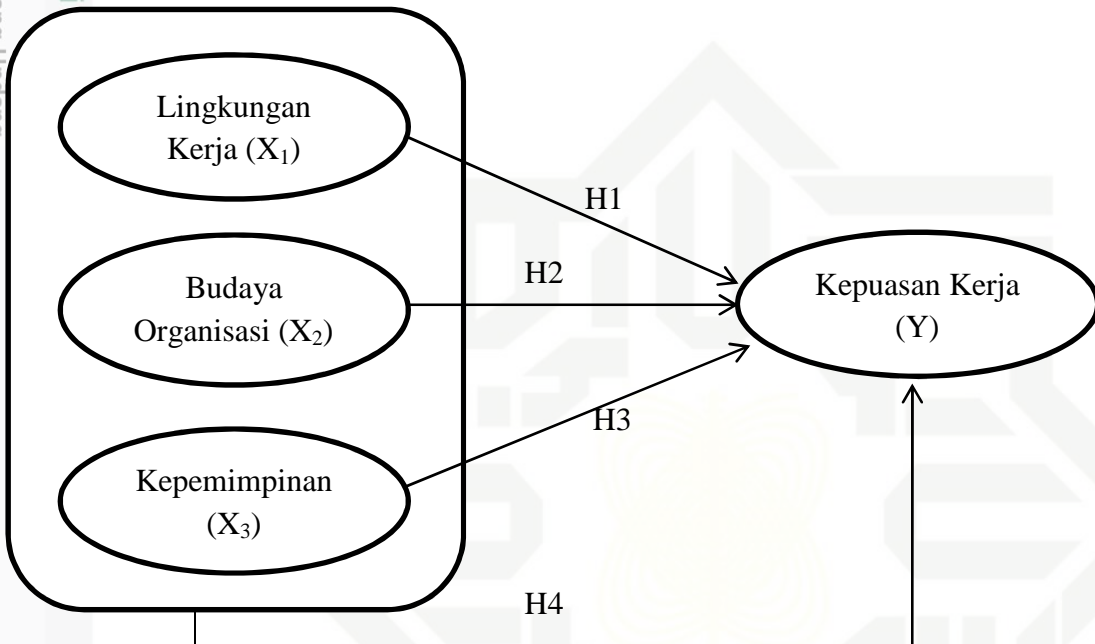
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 2.2 : Definisi Konsep Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
(Y) Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Mangkunegara (2009)	a. Faktor Intrinsik 1. Keragaman ketrampilan 2. Jati diri tugas 3. Tugas yang penting 4. Otonomi berpendapat 5. Pemberian balikan b. Faktor Ekstrinsik 1. Gaji penghasilan 2. Penyaliaan 3. Rekan-rekan sejawat 4. Kondisi kerja Munandar (2014)	Ordinal
(X ₁) Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, misalnya kebersihan, musik, dan lain-lain. Nitisemito (2008)	1. Penerangan 2. Suhu udara 3. Bising 4. Penggunaan warna 5. Ruang gerak 6. Keamanan bekerja Sedarmayanti (2009)	Ordinal
(X ₂) Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Sopiah (2008)	1. Inisiatif Individu 2. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko 3. Arah 4. Integrasi 5. Dukungan manajemen 6. Komitmen karyawan 7. Toleransi terhadap konflik 8. Pola komunikasi Umar(2008)	Ordinal
(X ₃) Kepemimpinan	Kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Menurut Ivancevich dalam Noor (2013)	1. Watak dan kepribadian yang terpuji 2. Prakarsa yang tinggi 3. Hasrat melayani bawahan 4. Sadar dan paham kondisi lingkungan 5. Intelegensi yang tinggi 6. Berorientasi ke masa depan 7. Sikap terbuka dan lugas 8. Widiasuara yang aktif Siswanto (2006)	Ordinal

2.11 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini :



Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran Penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Kepemimpinan (X₃) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis
Sumber :Robbins dan Judge (2009)

2.12 Hipotesis

Hipotesis 1

- H₀** : Diduga Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.
- H_a** : Diduga Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Hipotesis 2

H_0 : Diduga Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

H_a : Diduga Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

Hipotesis 3

H_0 : Diduga Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

H_a : Diduga Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

Hipotesis 4

H_0 : Diduga Lingkungan kerja, budaya organisasi dan Kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

H_a : Diduga Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

Hipotesis 5

H_0 : Diduga bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

: Diduga bahwa Kepemimpinan berpengaruh lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Petro Papua Energi Duri Kabupaten Bengkalis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.